



# Hatást kiváltó tanácsadás





*Az 1930-as években a szolgáltató cégek egy új fajtája kezdett a sikeres ügyvédi irodákhoz hasonló üzleti modell alkalmazásába. A munkaerőt a Harvardhoz hasonló jobb üzleti iskolákból toborozták, ellenállhatatlan kezdő fizetést ajánlva, a karrierépítésben pedig az „up or out” (előrelépés vagy kiesés) elvet követve.*

#### **A 8 legfontosabb lépés a tanácsadási hatás eléréséhez...**

1. Nem elég a tanácsadás világának szakkifejezéseit ismerni - tudni kell, mi a tanácsadás célja - és azt is, mi nem.
2. A képzési partnerek minősítésekor a 6 kifejtett kulcsfontosságú tényezőt kell szigorúan megvizsgálni.
3. Biztosítani kell, hogy az alkalmazott technológia és az eszközök megfeleljenek az cégkultúrának.
4. Alakítsuk ki az elemző szigor, az üzleti képességek és a mélyen gyökerező viselkedésbeli változások elegyét.
5. El kell fogadni, hogy a jó ötletek helyes és gyors kipróbálása, összehasonlíthatatlanul jobb, mint a tökéletes terv felállítására tett bármilyen kísérlet.
6. Értékeljük, és következetesen tartunk ki a feltevések megkérdőjelezése mellett.
7. Győződjünk meg, hogy megvan a hitelességünk és jogosultságunk a változtatás kezdeményezésére - illetve, hogy kialakítható-e.
8. El kell várni, hogy tanácsadói rendszeresen mérjék munkájuk hatását – és szükség esetén.

# Hatást kiváltó tanácsadás

**A** modell bevált, és míg az utóbbi években a tanácsadás háborgó vizeken hajózott, vitorlát most újra hátulról dagasztja a szél. A Vezetési Tanácsadók Európai Szövetségének (European Federation of Management Consultants – FEACO)<sup>1</sup> adatai szerint a tanácsadás 2006-ban kétszámjegyű – valamivel 10% feletti – növekedést ért el. Belegondolt már valaha, hogy mekkora pénz van ebben a szárnyaló üzletágban? Az európai forgalmat jelenleg 74 milliárd euróra becsülik<sup>11</sup> (85 000 piaci szereplő és 450 000 foglalkoztatott figyelembe vételével).

## A kiindulópont - a terminológia

Mit is tesznek valójában a tanácsadók a felszámítható órák eléréseért? A FEACO négy fő területen szervez üzleti tevékenységet. Ez hasznos terminológiai útmutatásul szolgál a vezetők számára, és kiindulópont annak felismerésére, hogy melyik - illetve, döntően, melyik kombináció - alkalmazása felel meg leginkább az Önök egyéni igényeinek, üzletágának szelesebb összefüggéseiben belül. Ennek révén közös nyelv alakítható ki vállalkozásán belül.

<b>Tanácsadás</b>  <b>Üzleti tanácsadás</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stratégiai tanácsadás</li><li>• Szervezet-/szolgáltatásmenedzsment</li><li>• Projektmenedzsment</li><li>• Változásmenedzsment</li><li>• Humán erőforrás-tanácsadás</li></ul> <b>Információtechnológiai tanácsadás (ITC)</b> (A technológiát az üzleti folyamatokra alkalmazó IT stratégiák lásd még jobbra --->)	<b>Fejlesztés és rendszerek integrációja</b>  Alkalmazásfejlesztés (kivéve a szoftvereket) <ul style="list-style-type: none"><li>• Új funkcionálisok létrehozása</li><li>• Más IT alkalmazásokat integráló szolgáltatások tervezése</li></ul> Alkalmazások felfejlesztése és integrálása – megvalósítás <ul style="list-style-type: none"><li>• Hardverek és szoftverek telepítése</li><li>• Más IT alkalmazások integrálása</li></ul>
<b>Outsourcing (Kiszervezés)</b>  IT-menedzsment szolgáltatások Alkalmazott menedzsment szolgáltatások Üzleti folyamat	<b>Egyéb szolgáltatások</b>  Képzés Piackutatás Outplacement (elbocsátandó alkalmazottak felkészítése újbóli elhelyezkedésre) Munkaerő-toborzás, vezető kiválasztás

Forrás: FEACO

## A cél meghatározása

Mit jelent a vezetési tanácsadás, és mit nem? Mi különbözteti meg a fenti (a Krauthammer által kéken jelölt) negyedben látható tanácsadási területet a mellette állóktól? Véleményünk szerint a vezetési tanácsadás elsődleges célja a vezetők munkájának elősegítése - olyan támogató szerepkör, ami nem terjed ki a szervezet egyes részeinek átvételére. Később azt is látni fogjuk, hogy ahelyett, hogy a szervezetekben az emberi elem a tanácsadói szerep elkülönített része lenne, valójában hogyan és miért játszik központi szerepet.

## ●● Partner keresése

### Intézetek és szövetségek

A tanácsadás a szó szoros értelmében még nem teljesen kialakult szakma. Ennek oka, hogy egyelőre hiányoznak azok a hivatalos szabályozási formák, amelyek rendezik például a tanácsadás jogi, könyvelési és orvosi környezetben való működését. A tanácsadás ügyét mégis hivatalos szövetségek és intézetek segítik, az érdeklődőknek hasznos weboldalak állnak rendelkezésére. Íme, ezek közül kettő:

- A **Vezetési Tanácsadók Európai Szövetsége (European Federation of Management Consultants) (FEACO)** egy 22 nemzeti vezetési tanácsadó szövetséget képviselő ernyőszervezet. Ez az egyetlen európai szövetség, ami a vezetési tanácsadási szektort képviseli és támogatja.
- A **Vezetési Tanácsadó Szervezetek Nemzetközi Tanácsa (The International Council of Management Consulting Institutes) (ICMCI)** a nemzeti vezetési tanácsadó szervezetek globális szövetsége. Ezek a szervezetek bocsátják ki a nemzetközi CMC tanúsítványt (Certified Management Consultant - Tanúsított Vezetési Tanácsadó).

### Kilátások és igények

Tapasztalatunk szerint az ügyfelek elsősorban olyan tanácsadót keresnek, aki valamilyen téren specializálódott - például stratégia, pénzügy, üzemszervezés, marketing vagy HR/változás terén. A második kérdés: milyen jellegű céget keresek? Milyen földrajzi elhelyezkedés szükséges? Nemzetközi vagy helyi? Hatókör tekintetében átfogó (makroszintű) tevékenységű, vagy koncentráltabb (mikroszintű) tevékenységű? Milyen stílusú vagy hozzáállású? Kifinomult vagy gyakorlatias? Távolságtartó vagy a folyamatokba mélyen bevonódó? Ez utóbbiak szerint hat csoport különíthető el:

- 1.) A „Final 4” - a 4 legnagyobb könyvelő cég, amelyek M&A (merger and acquisition - összeolvadás és felvásárlás), adó- és üzleti tanácsadási részlegekkel rendelkeznek
- 2.) IT szolgáltató cégek - megvalósítási, outsourcing és üzleti tanácsadási tevékenységgel
- 3.) Nemzetközi stratégiai tanácsadók
- 4.) Nemzetközi, tevékenységre vagy iparágra szakosodott szereplők
- 5.) Helyi szereplők, a kifinomult/magas költségű és a gyakorlatias/alacsony költségű között
- 6.) Önfoglalkoztató vállalkozók, a kifinomult/magas költségű és a gyakorlatias/alacsony költségű között

## Nemzetközi stratégiai tanácsadók

A Bain & Company, a Boston Consulting Group és a McKinsey mindhárman a legjobbak között vannak. Széleskörű piaci tapasztalataira alapozva a Krauthammer azt javasolja, hogy a beavatkozásokat szerkezetileg ötvözni kell az érintett szervezet viselkedési szintjében történő változás mélyreható bevezetésével és gyakorlatával - ahogy ezt később kifejtjük majd. Azok számára, akik a fenti neveken túl is érdeklődnek, a 2007-es Vault European Consulting Survey szolgál a tanácsadási szakmában előkelő cégek listájával.

## A kiválóság minősítési kritériumai

Egy sokszereplős piacon, ahol könnyű megjelenni, bőven akadnak kis cégek és egy személyes vállalkozások. Mindig megnyugtató a szakértői minősítés, pl. a CMC (Tanúsított Vezetési Tanácsadó tanúsítvány) megszerzéséhez kiterjedt tapasztalat, szakvélemények, ügyfél-elégedettség, valamint szóbeli és írásbeli vizsgán való megfelelés és műszaki hozzáértés szükséges. A tanácsadók minősítésében a következő hat kérdést segítheti a vezetőket:

- 1.) **Filozófia** - mi a vezérlő elvük? Mennyire lesznek az Önök segítségével a valós szükségletek feltárásában? Megoldásaik mennyire gyakorlatiasak? Mennyire állhatatosak az ismeretek gyakorlatba való átültetésében? Hogyan illeszkednek az Önök cégkultúrájához? Mennyire felelnek meg a résztvevők korának és tanulási stílusának?
- 2.) **Hatásmérés** - miként állítják fel és teljesítik a mérési szempontokat, hatásszint-vállalásokat, megtérülést?
- 3.) **Teljesítés** - hogyan tervezik meg egy összetett és többdimenziós beavatkozás végig vitelét az Önök vállalkozásában, biztosítva ugyanakkor a következetességet is? Hogyan biztosítják a megfelelő tanácsadókat, rangidősség és szakterületek szempontjából? Hogyan segíthetik Önöket a fő érintettek elkötelezettségének biztosításában? Milyen minőségellenőrzési eljárásokat alkalmaznak? Miként történik a kulcsszereplők és a célközönség tréningje és coachingja?
- 4.) **Testreszabás** - hogyan igazodnak az Önök egyéni kihívásaihoz és iparágához? Az „egy kaptafára készült” hozzáállás vagy a, Mi az „ami Önöknél beválik” megközelítés alkalmazása a jellemző rájuk?
- 5.) **Szimbiózis** - hogyan integrálják a megoldásokat az Önöknél már meglévővel? Hogyan tudnak együttműködni más szakértőkkel? Kihozzák az Önök kulcsszereplőiből a legjobbat vagy önmagukat tüntetik fel a siker egyedüli letéteményeseként?
- 6.) **Kockázat** - milyen múltbéli eredményekkel és pénzügyi biztonsággal szolgálnak? Vészhelyzet esetén milyen tartaléktervvel rendelkeznek?

## A nyelv

A Hat Szigmától kezdve a TQM-ig (teljes körű minőségirányítás) a tanácsadás világa gazdag az eszközökben. Melyek ezek? A „Management Tools and Trends 2007” (Vezetési eszközök és trendek 2007) című tanulmányban Darrell Rigby, a Bain & Company munkatársa bemutatta azokat az eszközöket, amelyeket a felsővezetés számára megfelelőnek, időszerűnek - mint arról az üzleti sajtó is beszámol, illetve mérhetőnek tartanak. Ezeket a „Management Tools 2007, An Executive’s Guide” (Vezetési eszközök 2007, útmutató ügyvezetőknek) című kiadványban határozták meg. (Az adatbázisában található több mint 8500 felmérés eredményeire alapozva a Bain úgy tartja, ez a tanácsadási üzletág mai meghatározó tényalapja a vezetési eszközök és trendek területén.) Az eszközöket szemmel láthatólag széles körben alkalmazzák, számuk 2006-ban világszerte átlagosan 15 körül volt (szemben az 1993-as 13 körüli átlaggal). A nagyobb vállalatok (2 milliárd dollár éves árbevétel felett) ennél több eszközt használnak. A közepes méretű társaságok sincsenek nagyon lemaradva, a kicsik pedig (600 millió dollár éves árbevétel alatt) a 25 meghatározott eszközből átlagosan 14-et használnak. Az eszközök egyelőre vegyes fogadtatásban részesülnek (lásd lent). A szerzők hangsúlyozzák, hogy az eszközök sokkal sikeresebbek, amikor egy nagyobb szervezeti erőfeszítés részét képezik.

## Vezetési eszközök

Európai alkalmazás és elégedettségi mutatók

Eszköz	Alkalmazás	Elégedettség (ahol 5 a maximum érték)			
Stratégiai tervezés	90%	4.05	Ellátási lánc-menedzsment	60%	3.96
Vevő szegmentálás	88%	4.19	Teljes körű minőségirányítás	60%	3.87
Minősítés (benchmarking)	88%	4.03	Összeolvadások és felvásárlások	60%	4.06
Ügyfélkapcsolat-menedzsment	85%	4.07	„Lean” műveletek	52%	3.85
Alapvető kompetenciák	80%	4.02	Lojalitás menedzsment eszközök	52%	3.74
Outsourcing (Kiszervezés)	80%	3.78	Megosztott szolgáltató központok	51%	3.72
Küldetés és jövőkép megfogalmazása	76%	3.93	Kollaboratív innováció	47%	3.91
Forgatókönyv- és katasztrófa-elhárítástervezés	74%	3.90	Offshoring	42%	3.88
Stratégiai szövetségek	66%	4.00	Fogyasztói etnográfia	33%	3.76
Üzleti folyamatok újratervezése	65%	3.89	Hat szigma	28%	3.75
Tudásmenedzsment	65%	3.64	Vállalati blog-ok	20%	3.37
Növekedési stratégiai eszközök	65%	3.90	RFID	19%	3.69
Balanced Scorecard	63%	3.82			

Forrás: Bain & Company [2]

*Alkalmazhatóság - egy megkérdőjelezhetetlen előfeltétel.* Az olyan eszközökre érkezett meglehetősen visszafogott válasz, mint a „vállalati blogok” vagy a „Hat Szigma”, szemben az olyan jelentésalkotó eszközökkel, mint például a stratégiai tervezés, megerősíti az eszközöknek a „fő szervezeti erőfeszítésekké” való beépítésének szükségességét - ahogyan azt a szerzők is javasolják. A Krauthammer tovább megy ennél, hangsúlyozva, hogy amennyiben az eszközök nem illeszkednek az „emberek ügyéhez”, valójában több kárt okoznak (vagy gyakran ironikus mosolyra adnak okot), mint jót. Hasonlóképpen, az internetes buborék szeszélyes repülése is azt az üzenetet hordozta, hogy az új technológia lehet bár vonzó, azonban mindig bizonyítania kell helyénvalóságát. Meglátásunk szerint a szervezetek egyre inkább mellőzik a körülményes és megerősítő alkalmazhatósági vizsgálatokat, mielőtt alkalmazni kezdenék az új eszközöket vagy recepteket.

### Gyorssegítség?

Sok tanácsadókat alkalmazó társaság ún. „reaktív kényszervásárló” (kb. 50%), aki a problémákra csak rövid-távú megoldást keres - mondják a Logica tanácsadói, akik az Egyesült Királyságban\* folytatott gyakorlatot térképezték fel<sup>[3]</sup>. A megállapítások nem csupán az Egyesült Királyságbeli vezetőkre jellemzőek, hanem a kontinensen dolgozóakra is, hiszen a brit piacot az európai tanácsadási gyakorlatot meghatározó tényezőnek tartják. Az FEACO szerint a brit tanácsadási piac produkálta a második legnagyobb forgalmat a piacvezető Németország után<sup>[1]</sup>.

### Három viselkedésmód

Az ügyfelekkel világszerte folytatott együttműködés alapján a Krauthammer három trend meggyökerezését figyelte meg a felsővezetők észjárásában. Érdemes az alábbiakra figyelni, hiszen mind befolyásolják a változtatási beavatkozások sikerét.

1.) *A sokféleség kulcsfontosságú.* Az első trend széles körben elfogadott. A szervezetek egyre növekvő mértékben szeretnék tükrözni a társadalom összetételét. Őszintén szólva, szükséges is, ha be akarják tartani a „megkövetelt változatosság törvényét” („law of requisite variety” - Ross Ashby). Más szavakkal: a szervezeteknek, ha nyereségesek akarnak maradni, legalább olyan sokfélének - vagy még sokfélébbnek - kell lenniük, mint a környezetük. Ez a marketinget (termékek és szolgáltatások sokfélesége), a HR-t (korbeli, etikai és nemi kérdések) és a szervezeti struktúrákat (hálózatok összehangolása a központi irányítás igényével) érintő kérdéseket vet fel. Emellett, az amerikai multinacionális vállalatok kezdik megérteni, hogy az univerzalizmusnak vannak határai, és, hogy Európában - Ázsiához hasonlóan - más vezetési stílusra van szükség.

2.) *Az ellentmondások az élet szerves részei.* Személyes és munkahelyi életünk egyre összefonódottabbá válik, a két terület közötti feszültség egyre nehezebbé teszi a helyes választást. Ebből következően a paradoxonok életünknek - és a vezetésnek is - szerves részévé válnak. A vezetési paradoxonok ellentmondásosnak tűnnek, de lehetőség van innovatív kombinációk kialakítására. A feszültségek paradoxonként való szemlélése arra sarkallja a vezetőt, hogy mindkét végletben a legjobbat keresse - a két oldal szintézisét. Itt két hűsbavágó példát említenénk: egyfelől, a drámai teljesítményjavulás ÉS az áttörő innovációk szintetizálásának igényét, másfelől, a „versengj, vagy halj meg” ÉS a „működj együtt, vagy légy elszigetelt” kényszerét.

3.) *Annak felismerése, hogy a szervezeti változás, egyben viselkedési változás is.* „Növekvő érdeklődést látok a „soft skill”-ek (társas készségek) iránt: viselkedés, etika, energia, motiváció és személyek közötti kommunikációs készségek” - mondta el az egyik vezető európai biztosítótársaság vezető HR menedzsere, amikor a munkavállalókat energia befektetésre ösztönző - racionális és emocionális - elemek kombinációjáról beszélt. Egy globális ICT tanácsadó üzleti folyamatokkal és folyamatok iparágakkal foglalkozó projektmenedzsere hozzátette: „Egyre gyorsabban termeljük a komplex tudást, a valaha elkülönült területek konvergálni fognak - az iparágak sikere egyre inkább ezen a konvergencián alapul majd.” Az egyik multinacionális olajcég ezzel a gondolkodással összhangban kampányt indított az általuk ún. „kilenc gyilkos viselkedésmód” eltörlésére. Ez magasra teszi a lécet a vezetők és a tanácsadók előtt. Mikor sikeres a változás megvalósítása? Hogyan lehet egyszerre megbirkózni a „kemény” témákkal, mint például a rendszerek és a folyamatok, és a „puha” témákkal, mint például az értékek és a stílusok?

## ●● Holisztikus tanácsadás - bódító keverék a jövőre?

*„A tanácsadás egy új fajtájára mutatkozik igény - a gyakorlati megoldások, illetve az ügyfélre szabott képzés és coaching keverékére - ami az ügyfél jövőképére és stratégiájára épül. Lényeges a megvalósításra helyezni a hangsúlyt, hiszen a feltételek soha nem eléggé állandók egy 100%-os megoldáshoz. A jó ötletek helyes és gyors kipróbálása, végtelenül kedvezőbb a tökéletes terv felállítására tett bármilyen kísérletnél.”*

*Steven van Rooij, partner menedzser, Krauthammer Consulting*

A tanácsadókkal együttműködő cégek problémája az észrevehető - és tartós - teljesítménynövekedés elérése. Hagyományos megközelítésben ezt analitikus szigorral, a stratégiák, műveletek és struktúrák fejlesztésével kísérik meg. Azonban gyakran nem tudják elérni, hogy a szervezetek elegendő mértékben alkalmazkodjanak a tartós változáshoz. Nem arról van tehát szó, hogy az ügyfelek vagy a tanácsadók képtelenek lennének az adott beavatkozást illeszteni egy szervezet stratégiai céljaihoz, vagy, hogy ne használnának egyértelmű teljesítménymérési módszereket.

### Égy új megközelítés - a viselkedésbeli és készségbeli növekedéssel alátámasztott változás

Úgy hisszük, a tartós teljesítménynövekedés hiányának magyarázata abban a tényben rejlik, hogy az üzletben szembevetően nem vegyítik az analitikus szigort és az üzleti készségeket, a mélyen gyökerező viselkedésbeli változással. Ha eléri ezt az egységet (vagy legalább az őszinte konfrontációt), igazi paradigmaváltás válik lehetővé az üzleti tanácsadásban. Ennek kivitelezéséhez a kiváló üzleti tanácsadókat nagyszerű viselkedési coachokkal kell összehozni - akik számára a konkrét megvalósulás az igazi mutató. Íme, egy példa:

### Infrastruktúra biztosítása a nyereséges növekedéshez – egy esettanulmány

Ügyfelünk a gyorsan fejlődő pénzügyi szolgáltatási piac egyik vezető szereplője. Egy nagy európai csoport részeként a társaság több mint egymillió aktív ügyfélnek nyújt közvetlenül különböző pénzügyi szolgáltatásokat. Éves szinten 25 százalékos szintet meghaladó belülről fakadó növekedés mellett a jelenlegi stratégia ennek a szintnek a fenntartása. A növekedésnek azonban voltak költségei. A társaság infrastruktúrája már nem illett stratégiai elképzeléséhez. A piac magasabb szintű ügyfél-átláthatóságot és szolgáltatást követelt; a meglévő szolgáltatások



üzemeltetési költsége emelkedett. Az új rendszereket, folyamatokat és szervezetet most egy átfogó változási program volt hivatott szinkronba hozni. A következő kritikus lépések megtételéhez a csapatnak egy technológiai szolgáltató, és más szakemberek nyújtottak támogatást. A Krauthammer Consulting a team vezetési magatartásának kidolgozásában működött együtt a csoporttal - a felsővezetés elővette nemzetközi tapasztalatait, illetve az emberek és üzleti változások vegyítésében elért korábbi eredményeit.

*Az eset felépítése a változáshoz.* Az első lépés egy - a szervezet célkitűzéseit összefogó - közös platform kialakítása volt, majd annak megállapítása, hogy a működési tényezők milyen mértékben gátolják a növekedést. A Krauthammer Consulting a kialakításra nyolchetes kezdőfázissal vállalkozott:

- Milyen folyamatok érintik ügyfeinket, és hogyan teljesítenek?
- Hogyan szabályozhatjuk a költségeket és a teljesítményt? Mekkora az értékláncunk optimális üzemeltetési költsége?
- Szervezetileg miként biztosítjuk dolgozóink kereskedelmi tudatosságának fejlesztését, és mire van szükségük ennek eléréséhez?
- Végül, miként találhatunk ösztönzést a változásra, amit mindenki magáévá tehet?

Az ügyfélszolgálat valós hatékonysága műhelytalálkozókra lett kielemezve. Ahhoz, hogy az ügyfelek teljes mértékben elégedettek legyenek, a következő kritikus üzleti paraméterek megfelelő kezelésére van szükség:

- Az ügyfélmegtartási ciklus leegyszerűsítése a támogatásra és a bevételek behajtására.
- Az ügyfelekkel történő egyes interakciók optimalizálása, a hozzáadott értéket tartalmazó termékek és szolgáltatások jobb átlátása.
- Folyamat-alapú szervezet kialakítása ezen eszközök irányítására és támogatására.

A kezdeti elemzés megerősítette a vezetés gyanúit. A szervezet különböző részei közötti egyenlőtlenségek aláásták a hatékony ügyfélkezelés folyamatait. Az eredmény nem csupán a túlzott költségekben, hanem az ügyfélkezelés és az adósságügyek sikertelen rendezésében is érezhető volt; két interakcióból csak egyet kezeltek rendesen.

A szervezet csúcsán már érezték a változás szükségét; mégis, az első fázis után váltak egyértelművé a kritikus kérdések - és a további teendők. A központok közötti hatékonyabb együttműködésre volt szükség, mindenütt hangsúlyozva a valós ügyfélközpontúságot. A pénzügyi helyzet is tisztázódott - az új hangsúlyok lendületet adnak az értékesítésnek, és rövid távon, több mint 4 millió euróval csökkentik a call center működési költségeit.

*Megvalósítás a munkahelyen.* A Krauthammer Consulting segítségével a vezetés felállított egy 12 hónapos programot, hogy felkészítsék a szervezetet a változás végrehajtására - megteremtve a feltételeket az elkövetkező technológiaváltás sikerének biztosításához. Ennek az átmeneti hozzáállásnak négy fő témája volt - mindet a felsővezetők egyike vezette:

- 1.) **Folyamatok:** átfutási idők csökkentése és szállítás következetessége.
- 2.) **Menedzsmentfolyamatok:** a teljesítmény átláthatóságának és a vezetési információk rendszeres felhasználásának növelése.
- 3.) **Szervezet:** a tevékenységbeli átfedések hatékonyságának növelése és a termékfejlesztés optimalizálása.
- 4.) **Változásmenedzsment:** lendületben tartani és kommunikációval elősegíteni a fentiek biztosítását.

## Fenntartható hatás

A kezdőfolyamatok megnövelt hatékonysága révén a szervezet pontosítani tudta piaci fókuszát és ügyfélbázisának nagyobb értéket tudott közvetíteni. 17%-os létszámcsökkentést, egyéb területeken pedig 2,5 millió eurós költségsökkentést valósítottak meg, amiből egymillió eurót közvetlenül teljesítettek. Az cégkultúrán belüli új viselkedési formák és a kompetencia menedzsment új keretrendszere a jövőbeli dinamikus működés biztos alapját képezik.

## •• A tanácsadás három fázisa - dióhéjban

Ha Önnek, miként a legtöbb vezetőnek, bizonytalan környezetekben kell szembenéznie összetett feladatokkal, majdnem biztosan örömmel fogadja a változás fegyvelmezett - mégis rugalmas - megközelítését. Íme, egy minta arra, hogy miként teheti ezt meg tanácsadóival együttműködve.

Első fázis <b>1</b>	Második fázis <b>2</b>	Harmadik fázis <b>3</b>
<p>Térképezze fel a jelenlegi és az elérni kívánt állapot előnyeit és problémáit. Ez analitikus szigorot kíván meg szembesítve Önt gondolkodás- és viselkedésmódjával. Győződjön meg róla, hogy valóban meghallják igényeit, tehát projektje megfelelően felépíthető. Ebben a fázisban egy erős kettősségnek kell éreztetni a hatását a szervezetben megteremteni a változás sürgősségének érzését a hagyományok tiszteletben tartása mellett. A változás kezdeményezéséhez most mindenekelőtt az Ön hitelessége és jogosultsága szükséges és fejleszthető.</p>	<p>A kívánt eredmény megteremtése. Kérjen előtesztelést, útmutatást, bátorítást és javaslatokat.</p> <p>A szempontok meghatározásához vázoljon fel egy úttervet és tartsa magát egy olyan hatásszint megállapodáshoz, ami határozottan körülírja a kívánt változás minőségét és mennyiségét. Azt is próbálja meghatározni, mi az, aminek nem szabad változnia.</p>	<p>Változás megvalósítása három szinten: stratégia újrafókuszálása, rendszerek és folyamatok újratervezése és az Önök kultúrájának alapvető újbóli megfogalmazása az érintettek érzelmi és gondolati bevonásával. Az Önök tanácsadóinak rendszeresen le kell mérniük munkájuk hatását, és szükség esetén módosítaniuk kell annak megvalósítását.</p>



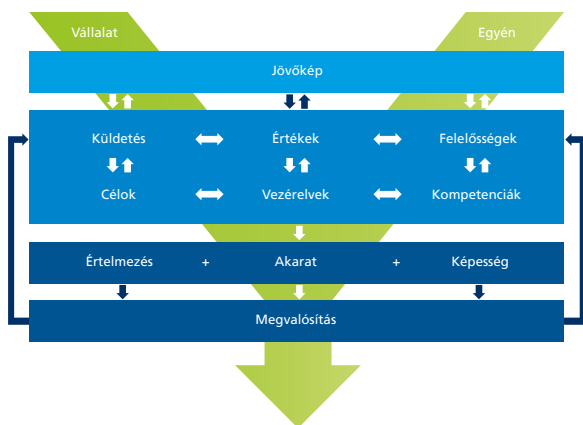
### Fájdalom-analízis

A tüneteknek az okokkal való összekeverése, a diagnosztikus vagy értelmezések készpénznek vétele egyaránt könnyen ejthető hibák a „fájdalom-analízis” készítésekor, különösen összetett és/vagy krízishelyzetekben. Ebben a fázisban kifejezetten meg kell mutatkoznia az eredményes elemző két elengedhetetlen tulajdonságának, melyek: a „mélyre ásás” és a „pozitív konfrontáció”. Minden változásfolyamat fokozatosan bontakozik ki, ezért az egyes folyamatok szabályos pontjain erősen ajánljuk a szigorú kérdésfeltevést a következők szerint:

- Hogyan jellemezné a helyzetet?
- Miért fontos ez? (kérdés, probléma, feladat)
- Végezzen egyszerű összegzést, arra készítve a másikat, hogy mélyebben kifejtse aggodalmait, „tehát, ha jól értem Önt...”
- Válasszon ki egy témát, ismételten kérdezve „Honnan tudja?” „Ki mondja?” „Mit (tünetek) figyelt meg?”
- Kérdezze ismételten: „Hogyan alakult ki...?” a fő okok/szűk keresztmetszetek feltárásához/azonosításához.
- A lékör függvényében most kérdezze meg: „Akkor hát? Mi történik, ha nem teszünk semmit?” hogy feltárja a valódi kockázatokat. (Általában ezt is többször meg kell ismételni).
- Határozza meg a résztvevőket. Ki az, aki közvetlenül érintett/felelősségre vonható/felelős/közreműködő? Kinek van szüksége tanácsra? Ki tud ezen változtatni?
- Állapítsa meg a sürgősség fokát. Mikor lenne még időben/már későn?

## A Humántőke Fejlesztési modell© (HCD model) - a jövőkép tettekre váltása

A szervezetek „élő organizmusok”, melyeknek fenntartható teljesítménye az emberektől és viselkedésüktől függ. Ez természetes. Mégis, hogyan hozzuk összhangba az embereket a stratégia, kultúra és struktúra hármas pillérével, ezzel határozva meg szervezetünk - vagy változásfolyamatunk - egészségességét. A Krauthammer kifejlesztette a Humántőke Fejlesztési modellt, hogy a vállalkozásokat segítse jövőképük tettere váltásában, jelenlegi és jövőben kívánt helyzetük feltérképezésében bizonyos tisztán meghatározott paraméter tekintetében, vezetőkérdések alkalmazásával, ami biztosítja a közös nyelvet. Egy nyelvet, amelyet az alábbiakban határozunk meg.



**Jövőkép:** Ez a vállalat „raison d’être”-je, létének jogosultsága, amely az emberek képzeletében létezik. Ahhoz, hogy ösztönző legyen, a jövőképnek állandónak és átfogónak kell lennie, nem pedig adott időhöz vagy helyzethez kötöttnek.

**Küldetés:** A küldetés vagy a „kihívás” egy adott időhöz kötött, általában 3-5 évre. Pontosan tudnunk kell, mikor mondhatjuk, hogy megvalósult. A küldetések tipikusan egy szervezet fő stratégiai céljaiból állnak.

**Célok:** közbülső lépések küldetésünk és jövőképünk megvalósításában. Fontosak a nyíltan kommunikált, mindennapi iránymutatóhoz. A célok vezérik az emberi energia és erőforrások felhasználását, és teremtik meg a biztonságérzetet és a hatékonyság konkrét mérésének lehetőségét.

**Értékek:** vagy „magasabb cél” erősítik bennünk az értelmes munkavégzés és az ösztönözés érzetét. A döntéshozás iránytűként szolgálnak és kifejezik a vállalati arculatot.

**Alapelvek:** A viselkedési szabályok, más néven alapelvek mutatják meg, hogy tevékenységeinkben miként fejezzük ki szándékainkat; emellett kialakítják etikai kódexünket is - értékeink lefordítását példamutató viselkedési formákra.

**Felelősségek:** „Megfelelő emberek a fedélzeten”, világosan meghatározott célterületekkel, teljesítményjelölőkkel és hatáskörökkel (beleértve a módszerekhez és erőforrásokhoz való hozzáférést). Ebben az összeállításban a felelősség valójában felelősségre vonhatóságot jelent.

**Kompetenciák:** Minden munkatártnak a maga tényleges erősségeit kell alkalmaznia - amiket ő vagy mások felismertek. A kompetencia vagy professzionalizmus olyan hozzáértési szintet jelent, ami tíz esetből kilencben biztosítja a sikert. (Az „kezdők szerencséje” megközelítés csak szerencsés véletlenek esetén működik).

**Értelmezés:** A „Van ennek értelme számomra?” kérdés segít meghatározni, hogy az emberek a célt látva hisznek-e a jövőképben.

**Akarat:** „Motivált vagyok az energia befektetésre?” A vezetők támogatják az elkötelezettséget (nem csupán a szolgálatkészséget), és a vállalati és egyéni mozgatórugók összehangolására törekednek.

**Képesség:** a kapacitás - eszközöket és készségeket tekintve egyaránt - valaminek professzionális és megfelelő elvégzésére való képesség. A végrehajtási képesség által mások - vagy önmagunk - számára lehetővé tesszük valaminek a sikeres teljesítését, akár egyedül, akár egy csapat tagjaként.

## •• Források

- [1] Feaco - Survey of the European Management Consultancy Market 2006/2007.
- [2] „Management Tools and Trends 2007”, Darrell Rigby, Bain & Company
- [3] LogicaCMG ‘ „Management consultancy: is aiming high letting you down?” - 2006-ban közzétett eredménydokumentáció.



## Belgique/België

### Brussels

Tel +32 (0)2 359 96 90  
Fax +32 (0)2 358 30 37

## Česká republika

### Praha

Tel +420 296 508 470-1  
Fax +420 296 508 472

## China

### Beijing

Tel +86 10 65 08 19 35  
Fax +86 10 65 08 19 37

### Hong Kong

Tel +852 2521 2839  
Fax +852 2536 4743

## Deutschland

### Hamburg

Tel +49 (0)40 6894920  
Fax +49 (0)40 68949229

## España

### Barcelona

Tel +34 93 301 15 53  
Fax +34 93 318 36 39

### Madrid

Tel +34 91 372 99 75  
Fax +34 91 372 83 23

## France

### Aix-en-Provence

Tel +33 (0)4 42 52 80 40  
Fax +33 (0)4 42 52 80 41

### Lille

Tel +33 (0)3 20 13 04 00  
Fax +33 (0)3 20 13 01 11

### Lyon

Tel +33 (0)4 72 91 21 30  
Fax +33 (0)4 72 36 06 70

### Nantes

Tel +33 (0)2 40 48 98 98  
Fax +33 (0)2 40 48 98 99

### Paris

Tel +33 (0)1 44 69 60 00  
Fax +33 (0)1 44 69 60 01

### Strasbourg

Tel +33 (0)3 88 61 60 61  
Fax +33 (0)3 88 61 50 61

## Italia

### Milano

Tel +39 02 49 81 499  
Fax +39 02 49 82 470

## Magyarország

### Budapest

Tel +36 1 349 2717  
Fax +36 1 239 1057

## Nederland

### Noordwijk

Tel +31 (0)71 364 33 44  
Fax +31 (0)71 362 05 09

## Polska

### Warszawa

Tel +48 22 631 60 55  
Fax +48 22 631 60 55

## Slovensko

### Bratislava

Tel +421 2209 02415  
Fax +421 2209 02416

## Suisse/Schweiz

### Genève

Tel +41 (0)22 999 08 50  
Fax +41 (0)22 999 08 55

### Zürich

Tel +41 (0)43 255 30 60  
Fax +41 (0)43 255 30 70

## Sverige

### Stockholm

Tel +46 (0)8 545 03 840  
Fax +46 (0)8 545 03 850

## United Kingdom

### London

Tel +44 (0)208 770 7200  
Fax +44 (0)208 770 7748

## United States

### Atlanta

Tel +1 404 812 0052  
Fax +1 404 812 0079

